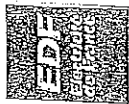


ATTACHMENT 20



PRÉSIDENCE
DIRECTION DE L'AUDIT

Paris, le 19 juillet 2004

RAPPORT D'AUDIT

Version définitive

AUDIT « CONTRÔLE INTERNE DE LA DÉLÉGATION EDF DU BUREAU DE WASHINGTON »

Période d'intervention : du 28 juin au 9 juillet 2004

Document strictement interne à diffusion restreinte
Communication à l'extérieur interdite
Reproduction soumise à autorisation

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive	2004-V3-18 Page 2 sur 46
-----------------------------	--	-----------------------------

EQUIPE D'AUDIT

Directeur de l'Audit :	Daniel DUBOIS
Superviseur :	Serge HOUDBINE
Chef de mission :	Thierry MILLET
Auditrice :	Isabelle BURG
Charge du suivi post-audit à la Direction de l'Audit	Isabelle BURG

REUNION DE VALIDATION

Date	Prénom NOM	Participants	Fonction
19 juillet 2004	Fernando PONASSO Christian NADAL Daniel DUBOIS Serge HOUDBINE Thierry MILLET Isabelle BURG	Directeur Branche Amérique Président EDF International North America Inc. Directeur de l'Audit Superviseur - Direction de l'Audit Chef de Mission - Direction de l'Audit Auditrice - Direction de l'Audit	

REDACTION - VALIDATION

Chef de mission	Superviseur	Directeur de l'Audit
Date	Date	Date
Thierry MILLET	Serge HOUDBINE	Daniel DUBOIS

DIFFUSION

Destinataires de l'original		Destinataires de copies	
Prénom NOM	Fonction	Prénom NOM	Fonction
Fernando PONASSO	Directeur BAM	Pierre GADONNEIX	Président d'EDF
Christian NADAL	Président EDFINA	Jean-Louis MATHIAS	Conseiller du Président
		Catherine GAUJACQ (sous-couvert de C. NADAL)	Vice Présidente EDFINA (ex. Présidente)
		Cabinet du Président	
		Direction de l'audit	

© Direction de l'audit

© Direction de l'audit

EDF 001266

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -	2004- V3-18 Page 4 sur 45
-----------------------------	--	------------------------------

AVERTISSEMENT

IMPORTANT

Ce document est un rapport d'audit. Il matérialise le travail des auditeurs.

Il est vivement recommandé à ses destinataires de ne pas étendre sa diffusion car :

- Il contient des informations confidentielles,
- son style peut surprendre un lecteur non averti.

"Au moins une page sur ce qui ne va pas : les dysfonctionnements, au plus quelques lignes sur ce qui va : les bonnes pratiques relevées".

Un rapport d'audit n'est pas neutre : Il analyse une situation, mais, comme un devis de réparation, il met l'accent sur les dysfonctionnements avec pour objectif de faire développer, ce qui est l'essentiel : des actions de progrès.

Il contient des recommandations. Une recommandation n'est pas une critique, elle n'implique pas de faute : c'est une amélioration proposée au responsable habilité à mener l'action. Il est en charge de développer et mettre en place une solution au problème soulevé : celle proposée ou une meilleure.

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -	2004- V3-18 Page 3 sur 45
-----------------------------	--	------------------------------

COPIES SUPPLEMENTAIRES ULTERIEURES

Destinataire(s) de la copie			Accord		
NOM Prénom	Fonction	Nb	NOM Prénom	Fonction	Visa

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -	2004- V3-18 Page 6 sur 45
-----------------------------	--	------------------------------

SYNTHESE

L'audit « flash » 2004-V3-18 portant sur le contrôle interne de la Délégation EDF du bureau de Washington est intervenu après la nomination d'un nouveau Président d'EDFINA, approuvée en Conseil d'Administration du 1^{er} juin 2004; le Président sortant occupant maintenant une des deux fonctions de Vice Président.

Le présent rapport constitue donc une photographie, à la date de l'audit, des risques principaux relatifs aux activités du bureau de Washington.

Les activités liées à NUSTART Energy Development LLC ont été exclues de cet audit « flash » ; seuls les éléments relatifs aux engagements financiers et à leur suivi ainsi que les principales décisions liées au projet ont été intégrés dans le champ du présent audit.

Avis de la Direction de l'Audit

Sur la base de ses travaux, la mission d'Audit estime que le contrôle du bureau de Washington n'est pas satisfaisant. Un renforcement du contrôle interne et du pilotage de ses activités est nécessaire notamment pour améliorer la sécurité financière des projets suivis par EDFINA.

Constats de faiblesses et dysfonctionnements :

Les prévisions, le suivi et la consolidation budgétaires d'EDFINA ne sont pas pilotés. La trésorerie du bureau, insuffisamment contrôlée, présentait à fin 2003 un excédent de plus de 645.000 US\$, alors que le total de règlement nécessaire se limite à 80.000 US\$.

Les activités du domaine nucléaire, au travers du projet NUSTART, ne font pas l'objet d'un reporting financier précis. Le nouveau Président ne dispose pas de vision globale sur ce projet qui représente plus de 50% du budget EDFINA (budget non approuvé formellement au moment de l'audit) par la Branche Energies pour l'exercice 2004.

Le bureau de Washington présente des dysfonctionnements en matière d'organisation et de communications internes.

Les dirigeants et le personnel ne sont pas suffisamment sensibilisés aux règles de sécurité des informations et de sécurité financière. L'Audit a constaté que plusieurs livrables de prestations de conseils et d'études juridiques ne sont pas recensés et disponibles au sein du bureau de Washington alors que les prestations ont été livrées et payées par EDFINA.

Les expatriés ne sont pas recensés de façon précise et le réseau d'expatriés n'est plus animé.

Le contrôle interne n'est pas suffisamment formel et mis en oeuvre.

Suite au changement de Président, les délégations et sous-délégations de pouvoirs ont évolué mais elles sont encore imprécises en matière de définition de seuil d'autorisation de dépenses et ne sont pas connues au sein du bureau.

Les actes d'achats d'EDFINA ne respectent pas les procédures du Groupe EDF en matière de mise en concurrence des prestataires et de séparation de pouvoirs entre la passation de commande et le paiement des prestations.

La trésorerie enregistrée en fin d'exercice sur les années antérieures se situait aux environs 100.000 US\$.

© Direction de l'audit

EDF 001268

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -	2004- V3-18 Page 5 sur 45
-----------------------------	--	------------------------------

SOMMAIRE

SYNTHESE	5
PLAN D'ACTIONS	8
OBJECTIFS GENERAUX DE LA MISSION	22
METHODE UTILISEE	22
Contexte	22
Limites ou exclusions du champ de l'audit	22
Déroulement de la mission	23
POINTS FORTS CONSTATES DURANT LA MISSION D'AUDIT	23
FICHE DESCRIPTIVE DU BUREAU DE WASHINGTON	24
FICHES D'ANALYSE	26
Fiche 1 : Pilotage des activités du bureau de Washington	27
Fiche 2 : Organisation du bureau de Washington	31
Fiche 3 : Contrôle interne	34
SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS	39
Annexe : Extraits du processus de fin d'audit	44

© Direction de l'audit

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -	2004- V3-18 Page 7 sur 45
-----------------------------	--	------------------------------

Principales recommandations adressées au Président EDFINA :

Sur la base de ces constats, le Président EDFINA devra :

- Dans le cadre du renforcement du pilotage :

Mettre en place un dispositif d'approbation formelle des comptes pour le CA d'EDFINA et engager une étude permettant de gérer sur le plan comptable les éventuels produits vendus au travers de NUSTART ENERGY DEVELOPEMENT LLC.

Mettre en place un dispositif de missionnement d'EDFINA par ses entités « ciblées » (Tête de Groupe, Branche Energies et R et D).

Appliquer la procédure de « cash pooling » du Groupe EDF en établissant notamment un plan de provision de trésorerie au regard des engagements d'EDFINA et des délais de réapprovisionnement par la Trésorerie du Groupe EDF.

- Dans le cadre de l'organisation :

Mettre en place un système d'information centralisé qui permette d'archiver l'ensemble des dossiers et informations traités par le bureau, en intégrant un système de verrouillage en fonction du degré de confidentialité des informations, d'une base Notes pourrait par exemple être déployée.

Renforcer le dispositif de suivi des expatriés en établissant un état des lieux précis sur la base de fiches signalétiques et animer le réseau des expatriés au travers des informations issues des remontées de bilans mensuels.

- Dans le cadre du renforcement du contrôle interne :

Préciser les délégations et sous-délégations de pouvoirs au regard des décisions du 18 juin 2004 et du « board » du 1^{er} juin 2004, en fixant notamment des limites de dépenses autorisées pour les « officers » d'EDFINA.

Formaliser et mettre en place un dispositif de contrôle interne respectueux de la séparation des pouvoirs (recouvrement, réception et paiement des commandes), la communiquer aux collaborateurs et vérifier son application. Fixer par ailleurs les règles de tracabilité des accords hiérarchiques sur les engagements réalisés (en particulier pour les voyages et dépenses personnelles).

Le Plan d'Action présenté ci-dessous satisfait les recommandations émises par la Direction de l'Audit.

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -	2004- V3-18 Page 9 sur 45
-----------------------------	--	------------------------------

1 - Recommandations suivies par le Directeur Général Opérations

1 - PILOTAGE DES ACTIVITES				Enjeux / Risques :		
Sur proposition du Président d'EDFINA, les Directeurs des entités clientes d'EDFINA (Branche Energies, R&D et Tête de Groupe), conjointement avec le Directeur de la BAm devront : R1.3 Formaliser les missions que (les branches) confient à EDFINA, en précisant notamment les objectifs les moyens les délégations de pouvoirs associés et les modalités de reporting						
Suite donnée : ☒ action retenue : ☒ action à l'étude : ☐ action refusée : ☐						
Chargé de suivi pour la Direction de l'audit : I. BURG						
Avis de la Direction de l'audit ²						
Commentaires						
Réponses : Nom : Christian NADAL Fonction : Date : 13/09/2004	Description du plan d'actions ¹ • Formaliser les missions rémunérées existantes : • Nustart • Visas R&D		Pilotes C Nadal	Dates ³ 12/04 12/04	Q M M 0 0	Répond a priori à la recommandation sous réserve que la formalisation des missions se fassent en lien avec les Branches. La procédure à mettre en place doit être fournie à la DA à la date d'échéance fixée.

¹ Y compris responsabilités et dates prévues. Si mis à l'étude : raisons, objectifs, responsabilités et date de décision définitive. Si refusée : raisons, engagement du manager assumant les conséquences.

² Date échéance de la mise en oeuvre

³ Avis motivé sur le plan d'actions : Q = Qualité : faible (f), Moyen (M), Fort (F), Non reçu (Nr) ; % = degré d'avancement en % ; Commentaires et demande éventuelle d'éléments probants

© Direction de l'audit

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -	2004- V3-18 Page 10 sur 45
-----------------------------	--	-------------------------------

2 - Recommandations suivies par la Direction de l'Audit

1 - PILOTAGE DES ACTIVITES				Enjeux / Risques :		
Le Président d'EDFINA devra : R1.2 Mettre en place un dispositif d'approbation formelle des comptes pour le CA d'EDFINA et engager une étude permettant de gérer, sur le plan comptable, les éventuels produits vendus au travers de Nustart Développement LLC.						
Suite donnée : ☒ action retenue : ☒ action à l'étude : ☐ action refusée : ☐						
Chargé de suivi pour la Direction de l'audit : I. BURG						
Avis de la Direction de l'audit ²						
Commentaires						
Réponses : Nom : Christian NADAL Fonction : Date : 13/09/2004	Description du plan d'actions ¹ • Approbation formelle des comptes 2004 en conformité avec la loi américaine, et dans le respect des procédures budgétaires de la branche. • Formalisation du dispositif de traitement des recettes		Pilotes C Nadal	Dates ³ 05/05 05/05	Q M M 0 0	Répond a priori à la recommandation, sous réserve que l'action 2004 sur l'approbation formelle des comptes fasse l'objet d'un dispositif plus global et pérenne dans le temps. La procédure à mettre en place doit être fournie à la DA à la date d'échéance fixée.

¹ Y compris responsabilités et dates prévues. Si mis à l'étude : raisons, objectifs, responsabilités et date de décision définitive. Si refusée : raisons, engagement du manager assumant les conséquences.

² Date échéance de la mise en oeuvre

³ Avis motivé sur le plan d'actions : Q = Qualité : faible (f), Moyen (M), Fort (F), Non reçu (Nr) ; % = degré d'avancement en % ; Commentaires et demande éventuelle d'éléments probants

© Direction de l'audit

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -	2004- V3-18 Page 11 sur 45
-----------------------------	--	-------------------------------

2 - ORGANISATION DU BUREAU				Enjeux / Risques :	
Le Président d'EDFINA devra :					
R2.1 Mettre en place un système d'information centralisé qui permette de tracer et d'archiver l'ensemble des dossiers et informations traités par le bureau en intégrant un système de verrouillage en fonction du degré de confidentialité des informations (une base notes pourrait, par exemple, être déployée).					
Suite donnée : action retenue : ☒ action à l'étude : ☐ action refusée : ☐				Chargé de suivi pour la Direction de l'audit : J. BURG	
Reponsable :		Description du plan d'actions ⁷		Pilotes	
Nom : Christian NADAL				C Nadal	
Fonction :				Dates ⁸	
Date : 13/09/2004		- Intégrer un projet de base documentaire au cahier des charges du futur système informatique - Mettre en place un système d'information étendu		12/04 2 ^{ème} trim. 05	
				Avis de la Direction de l'audit ⁹	
				Q % Commentaires	
				Ft Répond a priori à la recommandation	
				Le cahier des charges doit être fourni à la DA à la date d'échéance fixée ainsi que la note accompagnant la mise en œuvre du système d'information étendu.	

⁷ Y compris responsabilités et dates prévues. Si mis à l'étude : raisons, objectifs, responsabilités et date de décision définitive. Si refusée : raisons, engagement du manager assumant les conséquences.

⁸ Date échéance de la mise en œuvre

⁹ Avis motivé sur le plan d'actions : Q = Qualité : faible (f), Moyen (M) Fort (Ft). Non reçu (Nr) ; % = degré d'avancement en % ; Commentaires et demande éventuelle d'éléments probants

© Direction de l'audit

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -	2004- V3-18 Page 12 sur 45
-----------------------------	--	-------------------------------

2 - ORGANISATION DU BUREAU				Enjeux / Risques :	
Le Président d'EDFINA devra :					
R2.4 Etablir les lettres de mission et délégations de pouvoir des membres du bureau et systématiser les entretiens individuels, sur la base des objectifs fixés					
Suite donnée : action retenue : ☒ action à l'étude : ☐ action refusée : ☐				Chargé de suivi pour la Direction de l'audit : J. BURG	
Reponsable :		Description du plan d'actions ¹⁰		Pilotes	
Nom : Christian NADAL				C Nadal	
Fonction :				Dates ¹¹	
Date : 13/09/2004		- Etablir les lettres de missions de tous les agents - Entretiens individuels		12/04 03/05	
				Avis de la Direction de l'audit ¹²	
				Q % Commentaires	
				Ft Répond a priori à la recommandation	
				Les documents à mettre en place doivent être fournis à la DA à la date d'échéance fixée.	

¹⁰ Y compris responsabilités et dates prévues. Si mis à l'étude : raisons, objectifs, responsabilités et date de décision définitive. Si refusée : raisons, engagement du manager assumant les conséquences.

¹¹ Date échéance de la mise en œuvre

¹² Avis motivé sur le plan d'actions : Q = Qualité : faible (f) Moyen (M) Fort (Ft) Non reçu (Nr) ; % = degré d'avancement en % ; Commentaires et demande éventuelle d'éléments probants

© Direction de l'audit

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -	2004-V3-18 Page 13 sur 45
-----------------------------	--	------------------------------

2 - ORGANISATION DU BUREAU Le Président d'EDFINA devra : R2.5 Informer l'ensemble des responsables du groupe EDF de la nécessité de communiquer par anticipation au bureau de Washington les projets d'expatriation aux USA et Canada afin de respecter les règles d'immigration. Renforcer le dispositif de suivi des expatriés en établissant un état des lieux précis, sur la base des fiches signalétiques, et animer le réseau des expatriés, à travers des informations issues des remontées de bilans mensuels.		Enjeux / Risques :	
Suite donnée : action retenue : ☒ action à l'étude : ☐ action refusée : ☐		Chargé de suivi pour la Direction de l'audit : I. BURG	
Réponse : Nom : Christian NADAL Fonction : Date : 13/09/2004	Description du plan d'actions ¹³ • Etat de lieux des expatriés. • Evaluer les obligations du Bureau de Washington vis-à-vis de l'immigration US. • Dans la mission du bureau, définir le rôle à exercer vis-à-vis des expatriés.	Pilotes C Nadal	Dates ¹⁴ Fait 09/04/12/04 12/04 Cf. R1.5
		Q Ft Ft	Avis de la Direction de l'audit ¹⁵ Commentaires Répond a priori à la recommandation La formalisation des documents à mettre en place doit être fournie à la DA à la date d'échéance fixée.

¹³ Y compris responsabilités et dates prévues. Si mis à l'étude : raisons, objectifs, responsabilités et date de décision définitive. Si refusée : raisons engagement du manager assumant les conséquences.

¹⁴ Date échéance de la mise en oeuvre

¹⁵ Avis motivé sur le plan d'actions : Q = Qualité : faible (f), Moyen (M), Fort (Ft) Non reçu (Nr) ; % = degré d'avancement en % ; Commentaires et demande éventuelle d'éléments probants

© Direction de l'audit

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -	2004-V3-18 Page 14 sur 45
-----------------------------	--	------------------------------

3 - CONTROLE Le Président d'EDFINA devra : R3.1 Préciser les délégations et subdélégations de pouvoirs au regard des décisions du 18 juin 2004 et de celles du board du 1 ^{er} juin 2004 en fixant notamment des limites de dépenses autorisées		Enjeux / Risques :	
Suite donnée : action retenue : ☒ action à l'étude : ☐ action refusée : ☐		Chargé de suivi pour la Direction de l'audit : I. BURG	
Réponse : Nom : Christian NADAL Fonction : Date : 13/09/2004	Description du plan d'actions ¹⁶ • Note délégations de pouvoirs	Pilotes C Nadal	Dates ¹⁷ 12/04
		Q Ft	Avis de la Direction de l'audit ¹⁸ Commentaires Répond a priori à la recommandation Les notes de délégations à mettre en place doivent être fournies à la DA à la date d'échéance fixée.

¹⁶ Y compris responsabilités et dates prévues. Si mis à l'étude : raisons, objectifs, responsabilités et date de décision définitive. Si refusée : raisons engagement du manager assumant les conséquences.

¹⁷ Date échéance de la mise en oeuvre

¹⁸ Avis motivé sur le plan d'actions : Q = Qualité : faible (f), Moyen (M), Fort (Ft) Non reçu (Nr) ; % = degré d'avancement en % ; Commentaires et demande éventuelle d'éléments probants

© Direction de l'audit

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -	2004- V3-18 Page 15 sur 45
-----------------------------	--	-------------------------------

3 - CONTROLE				Enjeux / Risques :	
Le Président d'EDFINA devra :					
R3.2 Formaliser et mettre en place un dispositif de contrôle interne respectueux de la séparation des pouvoirs (engagement, réception, et paiement des commandes), le communiquer aux collaborateurs et vérifier son application. Fixer par ailleurs des règles de traçabilité des accords hiérarchiques sur les engagements réalisés (en particulier pour les voyages et les dépenses personnelles).					
Suite donnée : action retenue : ☒ action à l'étude : ☐ action refusée : ☐					
Chargé de suivi pour la Direction de l'audit : I. BURG					
Avis de la Direction de l'audit ²¹					
Commentaires					
Répond a priori à la recommandation sous réserve d'une mise en œuvre effective de la procédure et d'un contrôle régulier. La procédure à mettre en place doit être fournie à la DA à la date d'échéance fixée.					
Nom : Christian NADAL Fonction : Date : 13/09/2004		Description du plan d'actions ¹⁹		Pilotes	Dates ²⁰
		Etablir une procédure interne précisant les rôles en matière d'engagement de commandes, de réception et de paiement.		C Nadal	12/04

¹⁹ Y compris responsabilités et dates prévues. Si mis à l'étude : raisons, objectifs, responsabilités et date de décision définitive. Si refusée : raisons, engagement du manager assumant les conséquences.
²⁰ Date échéance de la mise en œuvre
²¹ Avis motivé sur le plan d'actions : Q = Qualité : faible (f) Moyen (M) Fort (Ft) Non reçu (Nr) ; % = degré d'avancement en % ; Commentaires et demande éventuelle d'éléments probants
 © Direction de l'audit

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -	2004- V3-18 Page 16 sur 45
-----------------------------	--	-------------------------------

3 - CONTROLE				Enjeux / Risques :	
Le Président d'EDFINA devra :					
R3.3 Imposer un seuil de paiement maximum par carte de crédit AMEX et une double signature pour autoriser l'établissement de chèques AMEX.					
Suite donnée : action retenue : ☒ action à l'étude : ☐ action refusée : ☐					
Chargé de suivi pour la Direction de l'audit : I. BURG					
Avis de la Direction de l'audit ²¹					
Commentaires					
Répond a priori à la recommandation La procédure à mettre en place doit être fournie à la DA à la date d'échéance fixée.					
Nom : Christian NADAL Fonction : Date : 13/09/2004		Description du plan d'actions ²²		Pilotes	Dates ²³
		Définir le seuil de paiement AMEX Procédure de signature et contrôle des chèques AMEX		C Nadal	12/04

²² Y compris responsabilités et dates prévues. Si mis à l'étude : raisons, objectifs, responsabilités et date de décision définitive. Si refusée : raisons, engagement du manager assumant les conséquences.
²³ Date échéance de la mise en œuvre
²⁴ Avis motivé sur le plan d'actions : Q = Qualité : faible (f) Moyen (M) Fort (Ft) Non reçu (Nr) ; % = degré d'avancement en % ; Commentaires et demande éventuelle d'éléments probants
 © Direction de l'audit

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -	2004- V3-18 Page 17 sur 45
-----------------------------	--	-------------------------------

1 - PILOTAGE DES ACTIVITES

Le Président d'EDFINA, en lien avec le Directeur de la BAM devra :

R1.4 Appliquer la procédure de cash pooling du groupe EDF en établissant notamment un plan de prévision de trésorerie au regard des engagements d'EDFINA et en intégrant les délais de réapprovisionnement par la trésorerie du groupe EDF

Enjeux / Risques :

Suite donnée :

action retenue : ☒action à l'étude : ☐action refusée : ☐

Chargé de suivi pour la Direction de l'audit :

RÉPONSE :

Description du plan d'actions²⁵

Pilotes

Dates²⁶Avis de la Direction de l'audit²⁷

Nom : Christian NADAL

Fonction :

Date : 13/09/2004

- Justifier de manière précise les demandes de versements mensuels pour éviter une trésorerie excédentaire.

C.Nadal

Fait 08/04

Q

%

M

50%

Commentaires
L'action doit aller plus loin en appliquant stricto sensu la procédure de cash pooling du Groupe EDF
La procédure à mettre en place doit être fournie à la DA à la date d'échéance fixée.

²⁵ Y compris responsabilités et dates prévues. Si mis à l'étude : raisons, objectifs, responsabilités et date de décision définitive. Si refusée : raisons, engagement du manager assumant les conséquences.

²⁶ Date échéance de la mise en oeuvre

²⁷ Avis motivé sur le plan d'actions : Q = Qualité : faible (f) Moyen (M) Fort (Ft) Non reçu (Nr) ; % = degré d'avancement en % ; Commentaires et demande éventuelle d'éléments probants

© Direction de l'audit

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -	2004- V3-18 Page 18 sur 45
-----------------------------	--	-------------------------------

3 - Autres recommandations

1 - PILOTAGE DES ACTIVITES

Le Président d'EDFINA devra :

R1.1 Mettre en concurrence le cabinet d'expert comptable, dans le cadre de son renouvellement de contrat, et contractualiser le plus possible des prestations forfaitisées.

Enjeux / Risques :

Suite donnée :

action retenue : ☒action à l'étude : ☐action refusée : ☐

Chargé de suivi pour la Direction de l'audit :

RÉPONSE :

Description du plan d'actions²⁵

Pilotes

Dates²⁶Avis de la Direction de l'audit²⁷

Nom : Christian NADAL

Fonction :

Date : 13/09/2004

- Remplacer le comptable actuel
- Faire préciser par un conseil externe la doctrine comptable et fiscale applicable à EDFINA.
- Assurer la remise en conformité fiscale avec la doctrine U.S.
- Appliquer le dispositif comptable défini.

C.Nadal

Fait 09/04

12/04

exercice 05

Q

%

M

50%

Commentaires
L'action doit aller plus loin en appliquant stricto sensu la procédure de cash pooling du Groupe EDF
La procédure à mettre en place doit être fournie à la DA à la date d'échéance fixée.

²⁵ Y compris responsabilités et dates prévues. Si mis à l'étude : raisons, objectifs, responsabilités et date de décision définitive. Si refusée : raisons, engagement du manager assumant les conséquences.

²⁶ Date échéance de la mise en oeuvre

²⁷ Avis motivé sur le plan d'actions : Q = Qualité : faible (f) Moyen (M) Fort (Ft) Non reçu (Nr) ; % = degré d'avancement en % ; Commentaires et demande éventuelle d'éléments probants

© Direction de l'audit

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -			2004- V3-18 Page 19 sur 45	
2- ORGANISATION DU BUREAU					Enjeux / Risques :
Le Président d'EDFINA devra :					
R2.2 Doter le bureau d'un coffre et mettre en place une procédure interne limitant son accès					
Suite donnée : ☐ action retenue : ☒ action à l'étude : ☐ action refusée : ☐					
Chargé de suivi pour la Direction de l'audit : J. BURG					
Description du plan d'actions ³¹					
Nom : Christian NADAL		Pilotes C Nadal		Dates ³²	
Fonction :				Avis de la Direction de l'audit ³³	
Date : 13/09/2004				Q % Commentaires	
				fait 08/04 17/04 10/04	

³¹ Y compris responsabilités et dates prévues. Si mis à l'étude : raisons, objectifs, responsabilités et date de décision définitive. Si refusée : raisons, engagement du manager assumant les conséquences.

³² Date échéance de la mise en oeuvre.

³³ Avis motivé sur le plan d'actions : Q = Qualité : faible (f), Moyen (M), Fort (F), Non reçu (Nr) ; % = degré d'avancement en % ; Commentaires et demande éventuelle d'éléments probants

© Direction de l'audit

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -			2004- V3-18 Page 20 sur 45	
2- ORGANISATION DU BUREAU					Enjeux / Risques :
Le Président d'EDFINA devra :					
R2.3 Mettre en place une animation d'équipe en organisant notamment des réunions régulières d'échanges d'informations au sein du bureau.					
Suite donnée : ☐ action retenue : ☒ action à l'étude : ☐ action refusée : ☐					
Chargé de suivi pour la Direction de l'audit : J. BURG					
Description du plan d'actions ³⁴					
Nom : Christian NADAL		Pilotes C Nadal		Dates ³⁵	
Fonction :				Avis de la Direction de l'audit ³⁶	
Date : 13/09/2004				Q % Commentaires	
				10/04	

³⁴ Y compris responsabilités et dates prévues. Si mis à l'étude : raisons, objectifs, responsabilités et date de décision définitive. Si refusée : raisons, engagement du manager assumant les conséquences.

³⁵ Date échéance de la mise en oeuvre.

³⁶ Avis motivé sur le plan d'actions : Q = Qualité : faible (f), Moyen (M), Fort (F), Non reçu (Nr) ; % = degré d'avancement en % ; Commentaires et demande éventuelle d'éléments probants

© Direction de l'audit

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -	2004-V3-18 Page 21 sur 45
-----------------------------	--	------------------------------

1- PILOTAGE DES ACTIVITES		Enjeux / Risques :	
Le Directeur de la BAM, en liaison avec le Directeur Général Opérations devra :			
R1.5 Finaliser la lettre de mission du nouveau président.			
Suite donnée : action retenue : ☒ action à l'étude : ☐ action refusée : ☐		Chargé de suivi pour la Direction de l'audit : F. AURG	
Description du plan d'actions ³⁷		Pilotes	Dates ³⁸
Nom : Christian NADAL		C. Nadal	12/04
Fonction :		Avis de la Direction de l'audit ³⁹	
Date : 13/09/2004		Q % Commentaires	
• Etablir un projet de mission du bureau.			

³⁷ Y compris responsabilités et dates prévues. Si mis à l'étude : raisons, objectifs, responsabilités et dates de décision définitive. Si refusée : raisons, engagement du manager assumant les conséquences.
³⁸ Date échéance de la mise en oeuvre.
³⁹ Avis motivé sur le plan d'actions : Q = Qualité : faible (f) Moyen (M). Fort (F) Non reçu (NR) ; % = degré d'avancement en % ; Commentaires et demande éventuelle d'éléments probants.

© Direction de l'audit

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -	2004-V3-18 Page 22 sur 45
-----------------------------	--	------------------------------

OBJECTIFS GENERAUX DE LA MISSION

En complément au programme de missions d'audit du premier semestre 2004 arrêté par le Président d'EDF, la Direction de l'audit d'EDF a été chargée d'un audit « flash » portant sur le contrôle interne de la Délégation EDF de Washington.

Les objectifs de la mission sont de vérifier :

- Le pilotage et le contrôle des activités du bureau (les objectifs de résultats, les plans d'actions, le reporting et tableaux de bord, ...).
- Le fonctionnement du bureau (les relations en matière de reporting avec la Branche Amérique et autres entités du Groupe, les lettres de mission et organisation des activités du bureau, ...).
- L'organisation du contrôle interne (le suivi des comptes, les engagements de commandes, les dépenses, les délégations, l'imputation des charges, ...).
- Les budgets et comptes de résultats sur les 3 dernières années.

METHODE UTILISEE

Contexte

La mission d'audit est intervenue dans un contexte de passation de pouvoir récent, avec la nomination d'un nouveau Président EDF/NA approuvée en Conseil d'Administration du 1^{er} juin 2004 ; le Président sortant avait accepté la fonction de Vice Président.

Le présent rapport constitue une préoccupation, à la date de la mission d'audit, des risques principaux relatifs au fonctionnement du bureau de Washington portant sur le pilotage de ses activités et son contrôle interne.

Les recommandations suggérées s'inscrivent dans ce cadre et ont pour but :

- de consolider les actions de progrès-déjà engagées,
- de proposer des ajustements visant à renforcer le niveau de contrôle interne du bureau et son mode de fonctionnement.

Il est à noter qu'un certain nombre de recommandations formulées dans le cadre de cet audit « flash » et présentées en réunion de pré-validation du 9 juillet 2004 sont d'ores et déjà en cours de mise en oeuvre.

Limites ou exclusions du champ de l'audit :

Les activités liées à NUSTART Energy Development LLC, dans le cadre du projet « PREMIUM 2015 », ont été exclues du champ de la mission d'audit « flash ». Seuls les éléments relatifs aux principales décisions liées au projet ainsi que les engagements financiers et leurs suivis ont été intégrés au champ de la mission.

© Direction de l'audit

© Direction de l'audit

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -	2004-V3-18 Page 23 sur 45
-----------------------------	--	------------------------------

Déroulement de la mission :

La mission s'est déroulée du 28 juin au 9 juillet 2004 en 3 étapes :

- Etape 1 : collecte des informations nécessaires à la connaissance du sujet auprès des membres du bureau.
- Etape 2 : entretiens avec tous les membres du bureau et les structures financières en lien avec les activités EDFINA (DGF BAM, DGF BEOMK et DGF BE). Elle a pour objet la collecte et la vérification des faits permettant de dresser un constat perçu et fiable sur l'ensemble des points concernés par les objectifs de la mission.
- Etape 3 : formulation des constats et recommandations de l'audit qui s'est conclue par la tenue d'une réunion de pré-validation le 9 juillet 2004 en présence du Président et des 2 Vice-Présidents d'EDFINA.

Les produits de la mission d'audit « flash » sont les suivants :

- Une fiche descriptive présentant le fonctionnement du bureau de Washington.
- Les conclusions de l'audit présentées au travers des 3 fiches d'analyse :
 - Fiche 1 : Pilotage des activités du bureau de Washington
 - Fiche 2 : Organisation du bureau de Washington
 - Fiche 3 : Contrôle interne.

POINTS FORTS CONSTATES DURANT LA MISSION D'AUDIT

La mission d'audit a constaté une bonne maîtrise des dépenses (contrôlées et raisonnables au vu des pratiques habituelles) au sein du bureau.

EDFINA dispose de compétences nécessaires à ses ambitions, notamment en ce qui concerne l'expertise nucléaire et les relations avec les banques, les utilities et les industriels nord américains.

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -	2004-V3-18 Page 24 sur 45
-----------------------------	---	------------------------------

FICHE DESCRIPTIVE DU BUREAU DE WASHINGTON

EDFINA (Bureau de Washington) est une « Corporation for profit », incorporée depuis 1991, société privée possédée à 100% par EDF International et « Liaison Office » aux USA du holding EDF.

Le « Chairman of the Board EDFINA » est le Directeur d'EDF Branche Amérique (BAM) située à Buenos Aires (Argentine). Le « Board of Directors » d'EDFINA valide par « written consents » (Conseil d'Administration tenu annuellement sur papier) le budget et les principales actions du bureau de Washington.

Les comptes financiers limités au bilan (« schedule of assets ») et déclarations fiscales et taxes sont élaborés par le bureau de Washington avec l'appui d'un cabinet comptable certifié (CPA).

Outre ses propres employés américains et les expatriés payés par la Branche Amérique, EDFINA constitue également l'Employeur (au titre des lois d'immigration américaines) des détachés du Groupe EDF sur le continent américain hors filiales (point traité en fiche 2).

Le budget d'EDFINA est construit sur la base de 2 comptes :

- Un budget sur compte vert (« green » 429) concernant les dépenses propres au fonctionnement d'EDFINA.
 - Un budget sur compte jaune (« yellow » 863) concernant les dépenses liées à des missions particulières confiées à EDFINA par le Groupe EDF.
- Ces dépenses sont refacturées aux différentes entités ayant sollicité EDFINA. Les besoins exprimés par le Groupe concernent principalement les contacts avec les milieux bancaires en vue de l'ouverture du Capital d'EDF, la coopération dans le domaine nucléaire, l'ouverture du marché de détail, la représentation auprès de la banque mondiale et organismes multilatéraux, les activités des électriciens et gaziers américains (production transport marché de gros, trading supply...)

Budget EDFINA en milliers de \$	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Probable/réalisé vert	662/613	722/682	763/693	1.012/722	1.009/722	1.014/722
Probable/réalisé jaune(*)	nc/301	nc/227	nc/410	1.680/1.192	1.932/1.192	2.064/1.192
Total probable/réalisé	-1.963	-1.969	3.339 / 1.102	2.682 / -	3.001 / -	3.165 / -
Cash in Bank	112	435	645	407 (**)		

Les membres du bureau sont responsables de « topics » décrits en annexe 1 de la note de présentation d'EDFINA réalisée par l'ex-Président le 10 juin 2004. Les activités de type veille et représentation conduites par EDFINA font l'objet d'un reporting trimestriel diffusé à la Tête de Groupe d'EDF et aux Directeurs de Branches concernés. Le domaine de couverture d'EDFINA est géographiquement les USA et le Canada.

EDFINA contribue également à la mise à jour du PDS de la Branche Amérique, pour la partie USA et Canada; en réactualisant notamment les données institutionnelles et concurrentielles et en ajustant les cibles des projets d'acquisition en fonction du PDS Groupe.

(*) Le projet PREMIUM 2015 est reporté sur le budget jaune et refacturé à la Branche Energies à hauteur de 1.49 M\$ en 2004, 1.74 M\$ en 2005 et 1.85 M\$ en 2006

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -	2004-V3-18 Page 25 sur 45
-----------------------------	---	------------------------------

(*) Situation au 1/6/04

Direction de l'audit

© Direction de l'audit

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -	2004-V3-18 Page 28 sur 45
-----------------------------	---	------------------------------

FICHES D'ANALYSE

Direction de l'audit

© Direction de l'audit

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -	2004-V3-18 Page 27 sur 45
-----------------------------	---	------------------------------

Fiche 1 : Pilotage des activités du bureau de Washington

Le pilotage du bureau de Washington est insuffisant en matière de prévisions, de suivi et de consolidation budgétaires. La trésorerie du bureau n'est pas suffisamment optimisée.

CONSTATS	CAUSES	CONSEQUENCES
Depuis 2001, les comptes présentés en CA d'EDFINA ne sont plus approuvés par le comptable de la société. De plus, le contrat de prestations du cabinet d'expert comptable ne prévoit pas le traitement de produits pouvant être générés au travers des ventes de prestations pour NUSTART LLC.	Manque de rigueur dans la tenue des AG. Les AG d'EDFINA se tiennent « sur papier ». Les présentations des comptes n'ont jamais fait l'objet de remarques des différents administrateurs. Manque d'anticipation sur les évolutions comptables au regard du projet NUSTART.	Risque juridique en cas d'erreur comptable. Risque fiscal.
Les validations budgétaires concernant le compte « jaune » du bureau ne sont pas explicitement approuvées par les Branches : Le budget alloué (d'un total de 1,68 M\$ sur 2004, 1,93 M\$ sur 2005 et 2,06 M\$ sur 2006), sur le compte jaune (dépenses re-facturées au sein du groupe EDF) n'est pas formellement approuvé par les Branches concernées (BAM, BE et R et D). De façon générale les budgets ne sont pas élaborés avec les collaborateurs du bureau.	Historiquement, le budget (jaune) était réservé aux missions ponctuelles difficilement prévisibles. Depuis 2003 une activité, autre que des missions ponctuelles, fait l'objet de dépenses planifiées représentant plus de 60% du budget EDFINA; il s'agit du projet « PREMIUM 2015 » devant être pris en charge par la BE. Démarche centralisatrice concernant l'élaboration du budget sans partage d'informations au sein du bureau (volonté managériale).	En cas de non transfert des besoins financiers par les Branches risque de discrédit du groupe EDF vis-à-vis des parties prenantes. Manque de responsabilisation des acteurs dans le processus budgétaire. Risque de ne pas prendre en compte toutes les dépenses du bureau.
Le budget d'EDFINA ne fait pas l'objet de révisions en cours d'exercice. - Sur l'exercice 2003, le budget n'a pas été réactualisé suite à l'abandon du projet d'acquisition d'une utility (option 1 PDS) représentant 560.000 \$ et suite au report du budget « Premium 2015 » d'un montant de 1,719 M\$ pour l'exercice 2004. - Sur l'exercice 2004, à la date de la mission d'audit, le budget n'a pas fait l'objet d'une réactualisation suite à l'arrivée du nouveau Président d'EDFINA.	La restructuration des Branches a conduit à mettre en place de nouvelles interfaces avec EDFINA dont les rôles et responsabilités étaient en cours de partage jusqu'en 2003. Le nombre d'interlocuteurs et le manque de coordination entre Branches ne facilite pas la mise au point des budgets EDFINA (BAM, BE, R et D appui BEOMA). La réprévision budgétaire du 1 ^{er} juillet n'a pas été	Mauvaise optimisation des ressources financières du Groupe EDF.

© Direction de l'audit

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -	2004-V3-18 Page 28 sur 45
-----------------------------	---	------------------------------

CONSTATS	CAUSES	CONSEQUENCES
La trésorerie d'EDFINA n'est pas optimisée : A fin 2003, l'excédent de trésorerie s'élève à 645.113 \$ pour l'ensemble des deux comptes (vert et jaune) à comparer aux situations de trésorerie pour les années antérieures qui représentaient environ 100.000 \$ en fin d'exercice. A fin juin 2004, cette situation perdure avec un excédent de trésorerie qui représente encore 401.760 \$.	réalisée au moment de l'audit. Absence de procédure au sein du bureau pour optimiser la trésorerie d'EDFINA. Absence de règles via la BAM concernant l'optimisation de la trésorerie.	Non valorisation du cash disponible par EDF. Non respect des procédures de « cash pooling ».
L'organisation du reporting au sein du bureau et vers les Branches est incomplet : Les activités liées au projet NUSTART représentant plus de 50 % du budget 2004 du bureau (soit 1,5 M\$ en 2004, 1,7 M\$ en 2005 et 1,9 M\$ en 2006) ne font pas l'objet au moment de l'audit d'un reporting financier vers la BE et le nouveau Président d'EDFINA (en place depuis le 1 ^{er} juin 2004) ne dispose pas de vision globale de ce projet et de son état d'avancement. Pour ce projet, la DIN a intégré les éléments budgétaires suivants : 1,25 M€ pour 2005, 1,25 M€ pour 2006 et 1 M€ pour 2007. Pour 2004, aucune ligne budgétaire n'est allouée par la DIN pour ce projet.	Confidentialité requise sur le projet NUSTART (non audité au delà du dispositif d'engagement budgétaire).	Manque de vision globale et de coordination au sein du Groupe EDF. Décisions prises pouvant aller à l'encontre des intérêts du Groupe. La BAM et la BE ne disposent pas d'une vision précise de la valeur engagée par EDFINA dans NUSTART (seul un budget de 1M\$/an sur une période de 6 ans est clairement affiché dans le MOU, sans aucune précision financière concernant les prestations de type « In-kin ». Ces prestations, estimées sur la base d'un effectif de 4 personnes/an pourraient représenter un budget compris entre 500.000 et 850.000 \$/an; soit de façon globale, un engagement financier d'EDFINA de l'ordre de 9 M\$ sur 6 ans.
Le nouveau Président ne dispose pas, au moment de l'audit, de lettre de mission fixant ses objectifs.	Passation de pouvoir récente officialisée au 1er juin 2004. Le projet, en cours d'élaboration (au moment de l'audit), doit être finalisé en lien avec le Directeur	Orientations stratégiques non confirmées.

© Direction de l'audit

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -		2004- V3-18 Page 29 sur 45
CONSTATS	CAUSES	CONSEQUENCES	
	Général des Opérations pour fin juillet 2004.		

PROPOSITIONS D'AMELIORATIONS

Le Président d'EDFINA devra :

R 1.1

Mettre en concurrence le cabinet d'expert comptable, dans le cadre de son renouvellement de contrat, et contractualiser le plus possible des prestations forfaitisées.

R 1.2

Mettre en place un dispositif d'approbation formelle des comptes pour le CA d'EDFINA et engager une étude permettant de gérer, sur le plan comptable, les éventuels produits vendus au travers de NUSTART ENERGY DEVELOPMENT LLC.

Sur proposition du Président d'EDFINA, les Directeurs des entités clientes d'EDFINA (Branche Energies, R&D et Tête de Groupe), conjointement avec le Directeur de la BAM devront :

R 1.3

Formaliser les missions qu'elles confient à EDFINA précisant notamment les objectifs, les moyens, les délégations de pouvoirs associés et les modalités de reporting.

Le Président d'EDFINA, en lien avec le Directeur de la BAM devra :

R 1.4

Appliquer la procédure de « cash pooling » du Groupe EDF en établissant notamment un plan de prévision de trésorerie au regard des engagements d'EDFINA et en intégrant les délais de réapprovisionnement par la Trésorerie du Groupe EDF.

Le Directeur de la BAM, en liaison avec le Directeur Général Opérations devra :

© Direction de l'audit

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -		2004- V3-18 Page 30 sur 45
-----------------------------	---	--	-------------------------------

R 1.5

Finaliser la lettre de mission du nouveau Président EDFINA

EDF Direction de l'audit		AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -		2004-V3-18 Page 35 sur 45
CONSTATS		CAUSES	CONSEQUENCES	
- Les chèques relatifs aux paiements mensuels de la banque AMEX (en remboursement des dépenses effectuées avec les cartes AMEX) sont signés par une des personnes pouvant elle-même utiliser les cartes, sans qu'il y ait contre-signature - Un contrat de consultation courant du 1^{er} janvier 2003 au 30 juin 2006, signé le 29 décembre 2003 pour un montant total de 164.700 \$, fait l'objet de paiements effectués par la personne signataire du contrat (2 paiements sont réalisés à ce jour: 45.200 \$ réglés le 30 décembre 2003 et 11.550 \$ réglés le 18 mars 2004). - L'absence de validation hiérarchique tracée a priori, pour les demandes de déplacements professionnels (budget prévisionnel de déplacements 200.000 \$ pour l'année 2004).				
2/ Les engagements d'EDFINA, au travers des commandes et des contrats cadre, ne sont pas suffisamment précis et ne font pas l'objet de mise en concurrence, à titre d'exemples, la mission d'audit a constaté : - Des paiements mensuels à hauteur de 1000 \$ sont ordonnés pour la Cabinet Oldakers and Harris sur la base d'un contrat-cadre caduc depuis mars 2001. - Un accord-cadre avec le cabinet LVM n'intègre pas une définition des coûts horaires des consultants autres que ceux des associés et les prestations sont réalisées sans lettre d'engagement au préalable.		Absence de dispositif définissant au sein du bureau les règles en matière de passations de commandes. Le faible effectif d'EDFINA n'a pas favorisé le formalisme nécessaire à tout acte d'achat. Méconnaissance des obligations en matière de droit commercial et de droit de la concurrence.	Risque de malversation possible. Risques juridiques avec les contractants Risque de dérives financières (sur l'achat des billets d'avion par exemple).	

© Direction de l'audit

EDF Direction de l'audit		AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -		2004-V3-18 Page 36 sur 45
CONSTATS		CAUSES	CONSEQUENCES	
Des achats de billets d'avion via internet sont réalisés au fil de l'eau sans négociation préalable d'un tarif négocié en fonction d'un nombre de voyages réalisés.				
3/ Absence de trace de livrables concernant les commandes et contrats passés par EDFINA: L'analyse de 2 contrats met en évidence à la date de la mission d'audit, une absence de trace de livrables au sein d'EDFINA (études, rapports, conseils juridiques...) alors que les prestations ont été livrées, facturées et payées : - Un ordre de paiement (N° 363704), d'un montant de 25.170 \$, a été réalisé sur facture le 15 avril 2004 pour le compte du cabinet LGM et à la date de la mission d'audit, aucun livrable n'a pu être constaté in situ. - Des ordres de paiement mensuels d'un montant de 1.000 \$ sont réalisés depuis mars 2000 pour le compte de la société Oldakers and Harris et à la date de la mission d'audit, aucun livrable n'a pu être constaté au sein du bureau de Washington.		Le souci de confidentialité est invoqué par l'ex. Président pour ne pas déposer les dossiers sensibles dans les locaux EDFINA. Une culture managériale ne priorisant pas la transversalité dans le traitement de certains dossiers (domaine nucléaire par exemple). Dossiers sensibles stockés sur le micro-ordinateur de l'ex. Président.	Certaines prestations de conseils ne sont connues que d'un seul membre d'EDFINA. Perte d'informations car pas d'assurance de trouver les dossiers sensibles en cas d'absence de la personne qui les détient. L'audit n'a pas obtenu d'informations concernant le degré de sécurisation des données stockées sur micro de l'ex. Président et support de back-up utilisé.	
(*) Suite à la réunion de pré-validation du 9 juillet, la mission d'audit a reçu par mail le livrable de la prestation du Cabinet Oldakers and Harris du mois de juin 2004.			Les recommandations relatives au point 3 sont traitées dans la fiche 2 (cf. R2.1 et R2.2).	

© Direction de l'audit

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -		2004-V3-18 Page 37 sur 45
CONSTATS	CAUSES	CONSEQUENCES	
Retard dans la remise des justificatifs par rapport aux ordres de paiement des cartes AMEX	Manque de formalisme concernant l'utilisation des cartes AMEX.	Risque d'abus. Paiements des dépenses par carte AMEX sans avoir au préalable l'exhaustivité des justificatifs permettant un contrôle a posteriori des dépenses effectuées courant de mois.	

© Direction de l'audit

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -		2004-V3-18 Page 38 sur 45
-----------------------------	---	--	------------------------------

PROPOSITIONS D'AMELIORATIONS

Le Président d'EDFINA devra :

R 3.1

Préciser les délégations et subdélégations de pouvoir au regard de ses décisions du 18 juin 2004 et de celles du « board » du 1^{er} juin 2004, en fixant notamment des limites de dépenses autorisées (cf. Recommandation R1.3).

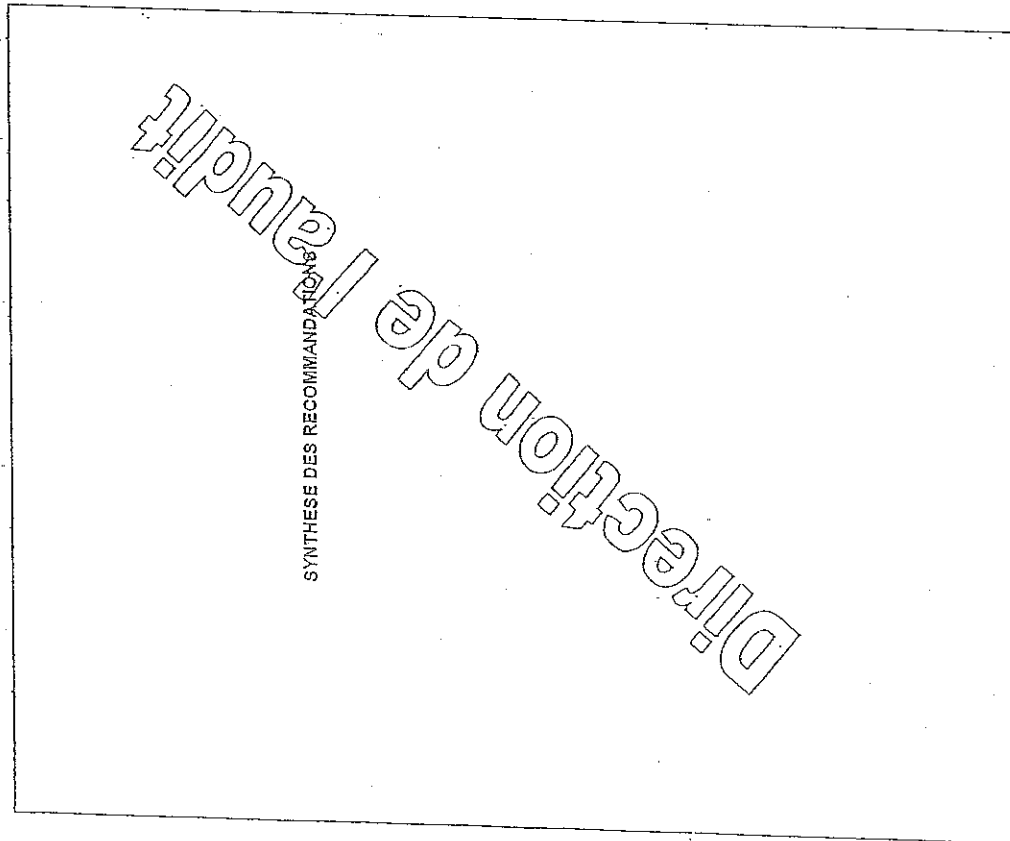
R 3.2

Formaliser et mettre en place un dispositif de contrôle interne respectueux de la séparation des pouvoirs (engagement, réception et paiement des commandes), le communiquer aux collaborateurs et vérifier son application. Fixer par ailleurs des règles de traçabilité des accords hiérarchiques sur les engagements réalisés (en particulier pour les voyages et dépenses personnelles).

R 3.3

Imposer un seuil de paiement maximum par carte de crédit AMEX et une double signature pour autoriser l'établissement de chèques AMEX.

© Direction de l'audit



SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS

1 - Recommandations suivies par le Directeur Général Operations

Sur proposition du Président d'EDFINA, les Directeurs des entités clientes d'EDFINA (Branche Energies, R&D et Tête de Groupe), conjointement avec le Directeur de la BAm devront :

R 1.3

Formaliser les missions qu'eiles confient à EDFINA précisant notamment les objectifs, les moyens, les délégations de pouvoirs associés et les modalités de reporting.

Recommandation	réalisée ☐	retenue ☒	à l'étude ☐	refusée ☐
Commentaires / dates prévues :				

2 - Recommandations suivies par la Direction de l'Audit

Le Président d'EDFINA devra :

R 1.2

Mettre en place un dispositif d'approbation formelle des comptes pour le CA d'EDFINA et engager une étude permettant de gérer, sur le plan comptable, les éventuels produits vendus au travers de NUSTART ENERGY DEVELOPEMENT LLC.

Recommandation	réalisée ☐	retenue ☒	à l'étude ☐	refusée ☐
Commentaires / dates prévues :				

R 2.1

Mettre en place un système d'information centralisé qui permette d'archiver l'ensemble des dossiers et informations traités par le bureau, en intégrant un système de verrouillage en fonction du degré de confidentialité des informations (une base Notes pourrait par exemple être déployée).

Recommandation	réalisée ☐	retenue ☒	à l'étude ☐	refusée ☐
Commentaires / dates prévues :				

R 2.4

Etablir les lettres de mission et délégations de pouvoirs des membres du bureau et systématiser les entretiens individuels, sur la base des objectifs fixés.

Recommandation	réalisée ☐	retenue ☒	à l'étude ☐	refusée ☐
Commentaires / dates prévues :				

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -	2004-V3-18 Page 41 sur 45
-----------------------------	--	------------------------------

R 2.5

Informez l'ensemble des responsables du Groupe EDF de la nécessité de communiquer, par anticipation au bureau de Washington, les projets d'expatriation aux Etats-Unis et au Canada afin de respecter les règles d'immigration.
Renforcez le dispositif de suivi des expatriés en établissant un état des lieux précis, sur la base de fiches signalétiques et animer le réseau des expatriés; au travers des informations issues des remontées de bilans mensuels.

Recommandation	réalisée ☐	retenue ☒	à l'étude ☐	refusée ☐
Commentaires / dates prévues :				

R 3.1

Préciser les délégations et subdélégations de pouvoir au regard de ses décisions du 18 juin 2004 et de celles du board du 1^{er} juin 2004, en fixant notamment des limites de dépenses autorisées (cf. recommandation R1.3).

Recommandation	réalisée ☐	retenue ☒	à l'étude ☐	refusée ☐
Commentaires / dates prévues :				

R 3.2

Formaliser et mettre en place un dispositif de contrôle interne respectueux de la séparation des pouvoirs (engagement, réception et paiement des commandes), le communiquer aux collaborateurs et vérifier son application. Fixer par ailleurs des règles de traçabilité des accords hiérarchiques sur les engagements réalisés (en particulier pour les voyages et dépenses personnelles).

Recommandation	réalisée ☐	retenue ☒	à l'étude ☐	refusée ☐
Commentaires / dates prévues :				

R 3.3

Imposer un seuil de paiement maximum par carte de crédit AMEX et une double signature pour autoriser l'ajustement de chèques AMEX.

Recommandation	réalisée ☐	retenue ☒	à l'étude ☐	refusée ☐
Commentaires / dates prévues :				

Le Président d'EDFINA, en lien avec le Directeur de la BAM devra :

R 1.4

Appliquer la procédure de « cash pooling » du Groupe EDF en établissant notamment un plan de provision de trésorerie au regard des engagements d'EDFINA et en intégrant les délais de réapprovisionnement par la Trésorerie du Groupe EDF.

Recommandation	réalisée ☐	retenue ☒	à l'étude ☐	refusée ☐
Commentaires / dates prévues :				

© Direction de l'audit

© Direction de l'audit

EDF 001286

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -	2004- V3-18 Page 43 sur 45
-----------------------------	--	-------------------------------

3 - Autres recommandations

Le Président d'EDFINA devra :

- R 1.1
Mettre en concurrence le cabinet d'expert comptable, dans le cadre de son renouvellement de contrat, et contractualiser, le plus possible, des prestations forfaitaires.
- R 2.2
Doter le bureau d'un coffre et mettre en place une procédure interne limitant son accès.
- R 2.3
Mettre en place une animation d'équipe en organisant notamment des réunions régulières d'échanges d'informations au sein du bureau.

Le Directeur de la BAm, en liaison avec le Directeur Général Opérations devra :

- R 1.5
Finaliser la lettre de mission du nouveau Président EDFINA.

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -	2004- V3-18 Page 44 sur 45
-----------------------------	--	-------------------------------

Annexe : Extrait du processus de fin d'audit

VALIDATION ET DIFFUSION DES CONCLUSIONS D'AUDIT

Le projet de rapport d'audit

Le "Projet de Rapport" constitue un relevé de constats, de faiblesses et de dysfonctionnements ainsi qu'une analyse de leurs causes et conséquences.

A la suite de l'exposé des problèmes, il comporte des propositions d'amélioration. Il est diffusé aux responsables concernés (prescripteurs de la mission et responsables audités) avant la réunion de validation.

La réunion de validation

Une "Réunion de Validation" est tenue entre responsables audités et auditeurs et, si nécessaire, en présence des prescripteurs de l'audit pour recueillir l'avis des audités sur les constats, raisonnements et conclusions et valider les recommandations de l'audit. Les responsables audités désignés sont tenus de fournir un plan d'actions détaillé et coordonné sous 1 mois à la Direction de l'audit.

En cas de désaccord sur la formulation d'un problème ou la pertinence d'une recommandation, les commentaires des responsables audités sont actés dans le rapport d'audit.

Rapport d'audit

Le rapport d'audit évolue selon deux versions : une version provisoire et une version définitive.

La version provisoire correspond au projet de rapport enrichi des enseignements de la réunion de validation, du document de suivi des recommandations ainsi qu'aux modalités de leur hiérarchisation. Elle est adressée, dans les jours suivant la réunion de validation, aux participants et autres responsables identifiés en charge de la mise en œuvre de plans d'actions.

La version définitive se distingue de la version provisoire en ce qu'elle comporte en plus une synthèse destinée à être lue par les dirigeants ainsi que des plans d'actions assortis de l'avis de la DAI (sauf cas d'exception où le délai d'obtention est incompatible avec les délais d'émission du rapport).

Elle est diffusée au Président et à son Cabinet, aux Directeurs généraux et Directeurs de Branches concernés, aux responsables audités en charge de mettre en œuvre les plans d'action ainsi qu'au Directeur de la DPCG et aux délégués opérationnels, environ 5 semaines après la diffusion du rapport provisoire.

Sauf accord du Président, le rapport d'audit ne doit pas être diffusé plus largement, car :

- il contient des informations confidentielles,
- son style peut surprendre un lecteur non averti.

Le Président peut décider l'examen du rapport à l'ordre du jour d'un Comité Exécutif, d'un CIG ou d'une réunion thématique avec, selon les cas, la présence des responsables audités et des auditeurs.

SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DES PLANS D' ACTIONS

Suivi des recommandations (1 mois après diffusion du rapport d'audit)

Immédiatement après la réunion de validation, les destinataires des recommandations reçoivent la première version du "document de suivi des recommandations", le renseignement des plans d'actions dont ils ont la responsabilité et le retour à la DAI dans le délai fixé lors de la réunion de validation (1 mois a priori).

Les émetteurs des plans d'actions se voient adresser en retour, par le chargé de suivi de la DAI, la version définitive du rapport et le "document de suivi des recommandations" assorti de l'avis de la Direction de l'Audit.

Ce "document de suivi des recommandations", constituant le "document navette" entre auditeurs et audités, est échangé sous forme informatique ; la confidentialité en est assurée par le chiffrement.

EDF Direction de l'audit	AUDIT « Contrôle interne de la délégation EDF du bureau de Washington » - Version définitive -	2004- V3-18 Page 45 sur 45
-----------------------------	--	-------------------------------

Suivi et évaluation des plans d'actions (entre 3 et 9 mois après diffusion du rapport d'audit).
Le chargé de suivi de la mission de la DAI contacte ou rencontre le(s) responsable(s) audité(s) et se fait communiquer ou présenter l'état d'avancement des plans d'actions élaborés par tous les éléments probants qu'il juge utiles. Il actualise en conséquence le "document de suivi des recommandations" et le retourne à son correspondant. En cas de difficultés, une alerte est effectuée auprès des Directions hiérarchiques ou fonctionnelles concernées.

Bilan des actions de progrès (un an après diffusion du rapport d'audit).
La Direction de l'audit évalue les évolutions intervenues et formule un avis motivé sur l'efficacité des actions de redressement conduites. Cet avis est formalisé dans une "fiche de clôture" adressée au(x) responsable(s) audité(s) (Directeurs de Divisions ou équivalents) pour validation, avant envoi aux Directeurs de Branches et Directeurs généraux concernés. Sur proposition de la DAI, les responsables décident de la suite à donner : clôture définitive de la mission, programmation d'une vérification ultérieure ou demande d'explications aux responsables, audit complémentaire ciblé sur les éléments non résolus dans des domaines à fort enjeu, nouvel audit...